



**Universidade do Minho**  
Instituto de Ciências Sociais

**Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade**  
[www.cecs.uminho.pt](http://www.cecs.uminho.pt)

---

## **Time-Life/Globo/SIC: Um Caso de Reexportação do Modelo Americano de Televisão? \***

---

**Helena Sousa**

Professora Associada

[helena@ics.uminho.pt](mailto:helena@ics.uminho.pt)

Universidade do Minho  
*Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade*  
Campus de Gualtar  
4710-057 Braga  
Portugal

---

\*Sousa, H. (1999) "Time-Life/Globo/SIC: Um Caso de Reexportação do Modelo Americano de Televisão?", Comunicação apresentada no *I Congresso das Ciências da Comunicação da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação*, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa, 22-24 de Março de 1999.

## Resumo

Alcançando uma sólida posição no mercado doméstico, a *Globo* iniciou assim o processo de exportação dos seus produtos culturais, essencialmente telenovelas. Por razões de natureza linguística e cultural, Portugal foi entendido como um 'mercado natural'. Mas, no que diz respeito ao impacto da *Globo* no nosso país, a sua influência não se reduz à exportação de produtos. A *Globo* desempenhou um papel de grande relevo durante os primeiros anos de vida da estação de televisão privada *Sociedade Independente de Comunicação* (SIC). Com o apoio da *Globo* e com a consequente transferência de conhecimentos, fundamentalmente na área comercial e na programação, a SIC transformou-se, em poucos anos, na estação portuguesa com maior audiência. Trinta anos depois da transferência de capital e de conhecimentos do Grupo *Time-Life* para a *Globo*, e apesar das óbvias diferenças em termos de contextos históricos, este artigo problematiza a influência da TV *Globo* na SIC e equaciona a possibilidade de esta ligação constituir uma reexportação da lógica televisiva norte-americana.

Palavras-chave: Televisão comercial, *Globo*, *Sociedade Independente de Comunicação*, Telenovelas, Estratégia comercial

### *Time-Life/Globo/SIC: Um Caso de Reexportação do Modelo Americano de Televisão<sup>1</sup>*

Comunicação apresentada no I Congresso das Ciências da Comunicação da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação, 22, 23 e 24 de Março de 1999, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.

---

<sup>1</sup> Este artigo é uma versão resumida e adaptada de uma comunicação apresentada na Conferência Científica da *International Association for Mass Communication Research*, Glasgow, 25-30 de Julho de 1998.

A implementação e a rápida expansão da rede *Globo*, no Brasil, foram viabilizadas pela transferência de capital e *know-how* do grupo Americano *Time-Life* para aquela empresa. Nos anos 60, foram assinados dois contratos entre a *Time-Life* e a *Globo* que se transformaram em instrumentos fundamentais para a empresa brasileira, porque lhe garantiram financiamento e acesso a informação privilegiada sobre métodos de gestão no sector televisivo. Em apenas cinco anos, entre 1962 e 1967, a *Globo* passou a dominar o mercado audiovisual brasileiro. Alcançando uma sólida posição no mercado doméstico, a *Globo* iniciou assim o processo de exportação dos seus produtos culturais, essencialmente telenovelas. Por razões de natureza linguística e cultural, Portugal foi entendido como um 'mercado natural'. Mas, no que diz respeito ao impacto da *Globo* no nosso país, a sua influência não se reduz à exportação de produtos. A *Globo* desempenhou um papel de grande relevo durante os primeiros anos de vida da estação de televisão privada *Sociedade Independente de Comunicação* (SIC). Com o apoio da *Globo* e com a consequente transferência de conhecimentos, fundamentalmente na área comercial e na programação, a SIC transformou-se, em poucos anos, na estação portuguesa com maior audiência. Trinta anos depois da transferência de capital e de conhecimentos do Grupo *Time-Life* para a *Globo*, e apesar das óbvias diferenças em termos de contextos históricos, este artigo problematiza a influência da TV Globo na SIC e equaciona a possibilidade de esta ligação constituir uma reexportação da lógica televisiva norte-americana.

### *O domínio da Globo*

A *Globo* - gerida pela família Marinho - é um dos mais poderosos grupos multimedia do mundo. Ainda que Roberto Marinho tenha, ao longo dos anos, fundado cerca de uma centena de empresas, as mais importantes na área da comunicação são a rede de televisão *Globo*, a rede de estações de rádio *Globo*, o jornal *Globo*, a agência noticiosa *Globo* e a editora *Globo* (Lima, 1990: 36). De acordo com o vice presidente deste grupo, João Roberto Marinho, filho de Roberto Marinho, a rede Globo chega a 97% do território brasileiro e tem cerca de 70% da audiência no Brasil (citado em Mayblin, 1996:8). Os restantes 30% de audiência serão repartidos entre cinco empresas: SBT, *TV Manchete*, *TV Record*, *Bandeirantes* e CNT.

Frequentemente, a rede *Globo* é apresentada como a quarta maior rede de televisão do mundo em termos de audiência. Esta ideia de que a *TV Globo* é a quarta maior estação de televisão generalizou-se quando a *Globo* ganhou um prémio internacional nos Estados Unidos, em 1985. Naquela altura, argumentou-se que a *Globo* era a quarta maior rede de televisão, depois das americanas NBC, ABC e CBS. Desde então, não foi desenvolvida investigação no sentido de comprovar esta tese. No entanto, tal não parece sustentável. 'Os monopólios de televisão chinesa e indiana, por exemplo, têm hoje audiências várias vezes superiores às da *Globo*, no Brasil, não apenas porque são monopólios mas também devido ao tamanho da sua população' (Mayblin, 1996: 9).

Sendo ou não 'a quarta maior do mundo', a *Globo* reúne grande parte dos 3.9 mil milhões de dólares americanos investidos em publicidade no Brasil (Kucinski, 1994: 52). A *Globo* consegue cerca de 80% da publicidade investida em televisão e cerca de 60% do mercado global de publicidade no país, mercado esse que é o sétimo maior do mundo (Amaral e Guimarães, 1994: 29).

O sucesso comercial da *Globo* está certamente relacionado com a sua íntima relação com os poderes económico e político. Guimarães e Amaral afirmam que o monopólio brasileiro de televisão não foi construído nas margens do Estado, mas na sua sombra, com o apoio e a protecção dos sucessivos regimes militares. Entre as várias estações e redes de televisão, os militares assumiram a *Globo* como a rede do regime e apoiaram-na sistematicamente (1994:32).

#### *A Time-Life na Globo*

Sem o apoio, durante décadas, da elite económica e política, a rede *Globo* não se teria transformado numa verdadeira excepção, no contexto televisivo brasileiro. Mas, independentemente deste apoio, a *Globo* contou - desde a primeira hora - com um aliado crucial: o grupo multimedia americano *Time-Life*. Em apenas cinco anos, desde a fundação da *Globo* no dia 28 de Junho de 1962 até 1967 quando as acções da *Time-Life* foram compradas por Roberto Marinho, a *Globo* transformou-se numa empresa de televisão de grande capacidade técnica e profissional.

Roberto Marinho conseguiu a primeira licença para operar uma estação de rádio, em 1957, durante a presidência de Juscelino Kubitschek. No entanto, a televisão parecia merecer já a sua atenção e alguns factos sugerem que, nos finais

dos anos 70, Roberto Marinho tinha já contactos com a *Time-Life*. De Fevereiro a Maio de 1959, o jornal *O Globo* deu grande atenção à carreira diplomática de Claire Luce, a esposa de Henry Luce, o presidente da *Time-Life* (v. Hertz, 1991: 97-100). A simpática cobertura da actividade diplomática de Claire Luce foi entendida como demonstrativa do interesse da *Globo* em desenvolver contactos e estreitar relações com grupo americano na área televisiva.

A *Time-Life* havia já feito, no Brasil, alguns contactos no sentido de estabelecer parcerias. *O Estado de São Paulo*, por exemplo, não mostrou interesse em desenvolver esta relação. Efectivamente, a Constituição brasileira proibia grupos estrangeiros de comprar ou de participar na administração ou orientação intelectual de empresas de comunicação nacionais<sup>2</sup>. No entanto, tal não foi entrave para o desenvolvimento da parceria entre a *Globo* e o grupo *Time-Life*. Apesar do texto da Constituição, o governo entendeu que havia todo o interesse na criação de uma rede televisiva que pudesse ser utilizada para 'unir' o país em volta das pretendidas reformas económicas e industriais.

A *Time-Life* procurava uma forma de entrar no mercado e a *Globo* queria dinheiro e conhecimento prático: estes eram os ingredientes para um guião perfeito, escrito por um barão local e financiado por uma multinacional, sob o olhar dos militares que convenientemente ignoraram a natureza inconstitucional do acordo (Mader, 1993 citada em Mayblin, 1996: 12).

Assim, no dia 24 de Julho de 1962, a recentemente criada *Globo TV Lda* assinou, em Nova Iorque, dois contratos com a *Time-Life*. Os aspectos genéricos do acordo ficaram definidos no *Contrato Principal* e os aspectos técnicos e de carácter mais específicos foram apresentados no *Acordo de Assistência Técnica*. Estes dois acordos foram preparados por Luis Gonzaga do Nascimento Silva, um acérrimo defensor dos interesses da *Globo* que tinha também uma relação privilegiada com o embaixador brasileiro nos Estados Unidos, Roberto Campos. De acordo com Herz (1991), mesmo antes da assinatura destes contratos, a *Globo* recebeu 1,5 milhões de dólares da *Time-Life, Inc.*

O *Contrato Principal* estabelecia responsabilidades várias para a *Globo* e para a *Time-Life*. A *TV Globo* comprometia-se a adquirir e instalar o equipamento de transmissão de televisão e a construir um prédio para a sede da *Globo* no Rio de

---

<sup>2</sup> 'É vedada a propriedade de empresas jornalísticas, sejam políticas ou simplesmente noticiosas, assim como a de radiodifusão, a sociedades anónimas por acções ao portador e aos estrangeiros. Nem esses, nem pessoas jurídicas, excetuados os partidos políticos nacionais, poderão ser acionistas de sociedades anónimas proprietárias dessas empresas. A brasileiros caberá, exclusivamente, a responsabilidade principal delas e a sua orientação intelectual e administrativa' (art.160 da Constituição brasileira).

Janeiro. O edifício deveria ficar concluído no dia 1 de Julho de 1963. Era também responsabilidade da *Globo* conseguir a concessão para operar o canal 4 do Rio de Janeiro, canal esse que seria utilizado para as transmissões da *Globo*.

Por seu lado, competia à *Time-Life* as seguintes responsabilidades:

a) Prestação das informações técnicas que fossem de seu conhecimento no ramo de televisão.

b) Acolhimento e formação nas suas estações, escritórios e lugares de transmissão de televisão da pessoa ou das pessoas enviadas pela *TV Globo*.

c) Troca de informações e de dados de direcção administrativa ou comercial quepudessem ser pertinentes.

d) Assessoria e consultas de engenharia, como planeamento, construção e operação de estúdios e equipamento.

e) Orientação para a aquisição de filmes e programas produzidos em território estrangeiro.

f) Uma contribuição financeira.

(*Contrato Principal*, 1962 in Herz, 1991)

O *Contrato Principal* também clarificava que a *Time* passaria a receber 30% dos lucros da *TV Globo*. No sentido de assegurar o controle das finanças da *TV Globo*, este contrato previa ainda que todos os balanços da *TV Globo* fossem conferidos e aprovados pela *Ernest&Ernest* que, para tal, teria livre acesso aos livros e arquivos da *TV Globo*. Além disso, a *Time* poderia visitar e inspeccionar qualquer das propriedades da *TV Globo*, 'examinar os seus livros e arquivos, discutir os negócios da sociedade com os funcionários da *TV Globo*, sempre que desejar, obrigando-se a *TV Globo* a fornecer à *Time* outras informações relativas aos negócios da sociedade em conta de participação' (*Contrato Principal*, 1962 in Herz, 1991). Este contrato deveria durar onze anos e seria quebrado se, por qualquer razão, Roberto Marinho e a sua esposa deixassem de ter 51% das acções da empresa.

O *Contrato de Assistência Técnica* entre a *Globo* e a *Time-Life* foi assinado no mesmo dia do *Contrato Principal* (24 de Julho de 1962). No entanto, enquanto que o *Contrato Principal* foi assinado com a *Time-Life Broadcasting, Inc.*, o *Contrato de Assistência Técnica* foi assinado com a *Time, Inc.*

A fundamentação para a assinatura deste contrato de assistência técnica relacionava-se directamente com a experiência da *Time* nos sectores radiofónico e televisivo: '(...) a *Time* opera diversas estações de rádio e televisão nos Estados Unidos e em outras partes e, através de sua longa experiência, adquiriu considerável experiência técnica, artística e comercial no campo das operações de televisão comercial' (citado em Herz, 1991). Considerando que a televisão dava ainda os seus primeiros passos no Brasil, a *Globo* precisava, de facto, de *know how* nesta área e a *Time* aparecia como o parceiro ideal. O Contrato referia a experiência técnica, artística e comercial da *Time* e expressava o desejo da *Globo* em beneficiar deste saber acumulado.

Entre as inúmeras cláusulas deste contrato, destacamos alguns aspectos da 'assistência técnica' que a *Time* se comprometia a prestar à *Globo*.

a) A *Time* dará assistência no campo da técnica administrativa, fornecendo informações e, por outros modos, prestando assistência relacionada com a moderna administração de empresas e novas técnicas e processos relacionados com a programação, noticiário e actividades de interesse público, vendas, promoção, publicidade, actividades e controle financeiros, orientação de engenharia e técnica, assistência na determinação das especificações do prédio e do equipamento, assistência na determinação do número e das responsabilidades adequadas do pessoal a ser empregado pela *TV Globo* e, em geral, orientação e assistência com relação aos aspectos comercial, técnico e administrativo da construção e operação de uma estação de televisão comercial. Com referência a essa assistência, a *Time* enviará à *TV Globo* no Rio de Janeiro uma pessoa com habilitações equivalentes às de um Gerente-Geral de uma estação de televisão, na capacidade de consultor, pelo prazo que a *TV Globo* desejar. Além disso, a *Time* fornecerá à estação, durante a vigência deste contrato de assistência técnica, um especialista na área de contabilidade e finanças.

b) A *Time* treinará, nas especialidades necessárias para a operação de televisão comercial, o número de pessoas que a *TV Globo* desejar. Esse treino terá lugar nas diversas estações de televisão da *Time* ou nos seus escritórios em Nova Iorque.

c) Na medida que a *Globo* o solicitar, a *Time* treinará o pessoal da *TV Globo* nas instalações da *TV Globo* no Rio de Janeiro. Para esse fim, a *Time* enviará ao Rio de Janeiro, pelos prazos requeridos, pessoas com os necessários atributos para conduzir esse treino.

d) Sempre que necessário, a *Time* orientará e assistirá a *TV Globo* na obtenção de material de programas de televisão em Nova Iorque e nas negociações com protagonistas e actores. Essa orientação relacionar-se-á com os aspectos financeiros de tal obtenção e negociações, bem como o valor artístico das mesmas. Em casos especiais, a *Time* assistirá a *Globo* na venda de anúncios, visitando em Nova Iorque os representantes de potenciais anunciantes (*Contrato de Assistência Técnica* citado em Herz, 1991).

O *Contrato de Assistência Técnica* contempla outros aspectos que vão, efectivamente, para além da chamada 'assistência técnica'. Determina, por exemplo, o valor financeiro destes serviços que a *Time* se propõe prestar à *TV Globo*, e contempla a duração deste contrato. Tal devia durar dez anos, sendo automaticamente renovado.

De facto, os dois contratos assinados entre estes dois grupos multimedia (se bem que a *Globo* estivesse ainda na fase inicial do seu desenvolvimento) tiveram amplas repercussões. Tal como previam os contratos, o grupo *Time-Life* passou a assistir e a controlar a *TV Globo* a vários níveis. O representante da *Time-Life* na *Globo*, Joseph Wallach (ex-director da estação de televisão da *Time-Life* na Califórnia), tornou-se, na prática, o director executivo da *Globo*. Técnicos e especialistas em diversas áreas televisivas da *Time-Life* viajaram para o Rio de Janeiro no sentido de transmitir os seus conhecimentos. Por sua vez, funcionários da *Globo* deslocaram-se, igualmente, a Nova Iorque para serem treinados *in loco* pelos profissionais de televisão da *Time-Life*.

Para além de todo o apoio administrativo, técnico, comercial e artístico, a televisão brasileira terá recebido do grupo norte-americano, entre 1962 e 1966, mais de seis milhões de dólares. De acordo com Herz, é preciso considerar, porém, que a expressão do mercado publicitário e da receita da emissora de televisão, naquela época, era muito menor que actualmente: 'O ingresso de mais US\$6 milhões numa emissora de televisão tinha, na época, muita expressão' (1991:193). Ainda que a transferência de capitais e de *know-how* tenha sido entendida como inconstitucional e injusta para com as outras estações de televisão que estavam a tentar impor-se no mercado, o que efectivamente aconteceu foi que a *Globo* conseguiu - através destes meios - garantir uma sólida posição no mercado televisivo brasileiro.

O acordo com a *Time-Life* foi fundamental nos primórdios da emissora por dois motivos: em primeiro lugar e acima de tudo porque significou um fluxo de



capital indispensável para a implantação de uma televisão altamente competitiva e, em segundo lugar, o acordo de orientação técnica permitiu à *Globo* implantar um modelo de televisão comercial semelhante ao modelo americano mais avançado (Filho in Bolaño, 1988: 87). Um membro da primeira equipa da *Globo*, Herbert Fiúza, explica a dependência da *Time-Life*: 'No primeiro ano (...) trabalhámos nos moldes das coisas que havíamos aprendido com os americanos. A *Globo* era inspirada numa estação de Indianápolis, a WFBM. E o engenheiro de lá foi quem montou tudo, que a gente não sabia nada' (in Bolaño, 1991:88). Independentemente das questões técnicas, o *staff* da *Globo* não tinha, então, treino em televisão. Daí, o empenho em aprender com a experiência da *Time-Life*.

Assim, com recursos financeiros, apoiada na experiência da *Time-Life* e seguindo as suas orientações e conselhos, a *Globo* afirma-se como a televisão com maior sucesso comercial no Brasil. Em 1969, a rede *Globo* era já líder de audiências. Outras redes de televisão, tal como a *Tupi* e a *Excelsior*, não tinham recursos humanos nem financeiros para competir com a estratégia da *Globo* e acabaram por encerrar as suas portas. Nos anos 70, a *Globo* era, na prática, a rede de televisão do regime. Os militares investiram não só na expansão da sua rede como lhe deram o privilégio de receber a publicidade institucional do regime.

Formalmente, o acordo entre a *Time-Life* e a *Globo* terminou em 1969, após uma complexa investigação parlamentar a esta associação de interesses (v. Herz, 1991). Nessa altura, poder-se-ia argumentar que o apoio da *Time-Life* era já dispensável. A *Globo* tinha conquistado o primeiro lugar no mercado televisivo brasileiro e a transmissão de conhecimentos nos aspectos fundamentais do negócio televisivo tinha já acontecido. No entanto, e apesar desta desvinculação formal, alguns antigos funcionários da *Time-Life* continuaram a trabalhar na *Globo* e a viver no Brasil. Joseph Wallace, por exemplo, manteve-se como director executivo da *Globo* até aos anos 80 (Herz, 1991: 142).

#### *Para além do Brasil*

Com o apoio da *Time-Life* e da elite política e económica do país, a *Globo* transformou-se efectivamente no 'modelo brasileiro de televisão'. Tendo uma posição dominante no mercado interno, a *Globo* começou, nos anos 70, a considerar a possibilidade de exportar os seus produtos culturais, nomeadamente as telenovelas. Numa fase inicial, os responsáveis da *Globo* viam a exportação dos

seus produtos como uma questão de 'imagem', mais do que como uma fonte de rendimentos. Uma vez que as telenovelas eram feitas para o mercado interno, a sua exportação não trazia custos acrescidos. Ainda que essa exportação pudesse gerar algumas receitas, na fase inicial de exportação esperava-se que essas receitas fossem diminutas.

Na época, dois mercados apareciam como 'naturais': o mercado latino-americano, porque era já um grande consumidor deste género televisivo, e o mercado português devido à proximidade cultural e linguística entre estes dois países. A exportação para o mercado latino-americano parecia mais complexa, na medida em que exigiria promoção, dobragem ou tradução e haveria ainda a necessidade de enfrentar a competição de uma outra produtora de novelas, a rede mexicana de televisão, *Televisa*. Pelo contrário, em Portugal não havia competição nem barreiras linguísticas. Portugal, tornou-se, então, o primeiro mercado externo da rede *Globo*. Em 1976, a *Globo* vende a telenovela *Gabriela* à Rádio Televisão Portuguesa (RTP). 'A *Globo* ficou surpreendida com o seu sucesso em Portugal', afirma o Director Executivo da *Globo*, Pedro Carvalho (entrevista: 24 de Abril de 1998).

A popularidade do género 'telenovela' em Portugal contribuiu para a consolidação do mercado externo da *Globo*. O mercado da América-latina ofereceu, inicialmente, mais resistência (devido à competitividade da *Televisa*). Progressivamente, a *Globo* foi assumindo um papel mais intervencionista nos mercados externos, nomeadamente através da promoção dos seus produtos em festivais de televisão e em feiras internacionais. Em meados dos anos 80, a *Globo* não só mantém a sua posição dominante no mercado interno como exporta os seus produtos culturais (não só telenovelas mas também mini-séries, *talk-shows* e programas desportivos) para 128 países (Melo, 1988:39). As telenovelas da *Globo* dominam as audiências em alguns países Europeus, na América Latina, África e Ásia.

A presença constante de telenovelas da *Globo*, em Portugal, contribuiu para o desenvolvimento de hábitos televisivos e fez com que estes produtos fossem um garante de audiências. Se tal tinha significado quando a RTP operava em monopólio, após a abertura do mercado a operadores privados, as telenovelas da *Globo* transformaram-se em produtos altamente desejados para os novos operadores.

## A Globo na SIC

Nos anos 90, o impacto da *Globo* em Portugal alarga-se a outras esferas. A abertura do mercado português de televisão deu à *Globo* a oportunidade de conseguir uma posição de força num novo espaço e, de facto, o grupo brasileiro depressa se adaptou às exigências e particularidades do novo mercado de televisão.

Depois da aprovação da Lei de Televisão nº58/90 e após a definição das condições específicas, surgem três fortes candidatos aos canais de televisão disponibilizados pelo Governo para duas estações de televisão privadas: a *Sociedade Independente de Comunicação* (SIC), liderada por Pinto Balsemão, a *Rede Independente* (TV1), liderada por Proença de Carvalho, e a *Televisão Independente* (TVI), um projecto associado à Igreja Católica. Antes dos resultados terem sido anunciados, a *Globo* tinha já adquirido 15% das acções da SIC, o máximo permitido pela lei portuguesa para investidores estrangeiros e representava cerca de 34 milhões de dólares americanos.

Ainda que a candidatura da SIC fosse vista como a mais forte e tendo, portanto, grandes probabilidades de obter a concessão, investir capital no mercado televisivo português não foi uma opção que a *Globo* tenha tomado facilmente. Para a *Globo*, era menos arriscado exportar produtos culturais do que investir capital num mercado de reduzida dimensão. Ao passo que na exportação de produtos culturais não há riscos envolvidos (se o investimento for recuperado no mercado interno), o mesmo já não pode dizer-se quanto ao investimento directo de capitais. Investir no mercado televisivo português era inevitavelmente arriscado. A taxa de televisão tinha sido abolida e quatro canais preparavam-se para dividir entre si um pequeno bolo publicitário' (Sousa, 1996: 4). Além disso, no início dos anos 90, o primeiro e então único investimento de capitais da *Globo* numa estação europeia, *Telemontecarlo*, estava a dar sérios problemas. Em 1985, a *Globo* comprou 90% das acções da *Telemontecarlo*, numa tentativa de reforçar a sua posição na Europa<sup>3</sup>. O investimento foi elevado e a *Globo* não conseguiu recuperá-lo. Em 1994, o grupo brasileiro acabaria por vender a estação, justificando os seus prejuízos com a recessão económica na Europa e com a queda da lira em relação ao dólar (*Diário de Notícias*, 16 de Janeiro de 1994). A *Telemontecarlo* foi uma má

---

<sup>3</sup>A estação de televisão tinha sede em Monte Carlo, mas a sua potencial audiência estava em Itália e França

experiência para a *Globo* e terá contribuído para que Roberto Marinho (pai) não estivesse, inicialmente, interessado em investir no mercado televisivo português.

Ao filho de Roberto Marinho, Roberto Irineu Marinho, responsável pelo Audiovisual e Novos Mercados, e ao líder do projecto SIC, Pinto Balsemão couberam, então, a tarefa de convencer o homem-forte da *Globo* de que a SIC seria um bom investimento. Pinto Balsemão percebeu que a *Globo* era fundamental para o seu projecto de televisão e Roberto Irineu, tendo falhado o seu primeiro investimento na Europa (*Telemontecarlo*) procuraria uma outra forma de provar que a *Globo* poderia investir o seu capital em território europeu com sucesso.

Pinto Balsemão não deixou a tarefa de convencer Roberto Marinho em mãos alheias. Viajou para o Rio de Janeiro para garantir o investimento de capitais e apoio ao nível de recursos técnicos e humanos. Numa entrevista a *O Independente*, Pinto Balsemão refere que, aquando de uma viagem ao Brasil, Roberto Marinho deu uma festa em sua honra, estando - entre os 30 convidados - os mais importantes quadros da *Globo*. Reuniu-se, também, com responsáveis do grupo durante dois dias e discutiu questões tais como equipamento, estratégias comerciais, o perfil do representante da *Globo* na SIC (*O Independente*, 24 de Março de 1991).

A relação pessoal entre Pinto Balsemão e Roberto Marinho terá sido um factor determinante na decisão da *Globo* investir na SIC. De acordo com o Director de Marketing da SIC, Correia Pires, as afinidades entre eles terá facilitado a tarefa de Pinto Balsemão: 'ambos começaram as suas carreiras como jornalistas e ambos trabalharam em jornais; os dois desenvolveram estratégias multimedia e, por coincidência, os dois fizeram a sua primeira experiência em televisão quando atingiram a meia idade; para além disso, e ainda que de forma diferente, ambos estiveram envolvidos na vida política dos seus países (entrevista: 26 de Maio de 1997).

Pinto Balsemão estava, de facto, empenhado na concretização aliança estratégica. A *Globo* era vista como parceira ideal para o estabelecimento de uma relação privilegiada. Primeiro, porque produz o produto perfeito em termos de audiências em Portugal (as telenovelas); segundo, porque tinha experiência técnica, administrativa, comercial e artística; terceiro, porque esta relação não seria fragilizada por barreiras linguísticas e culturais. Assim, e apesar de hesitações

iniciais, a família Marinho decide apostar financeiramente na SIC e disponibiliza-se a prestar a assistência de que a SIC precisava.

O apoio da *Globo* foi particularmente importante na fase de lançamento da SIC. No dia 6 de Fevereiro de 1992, o Governo anunciou que tinha sido atribuída uma licença de televisão à SIC. Entre o momento deste anúncio e o dia 6 de Outubro de 1992, data do início das emissões regulares da SIC, o apoio da *Globo* foi absolutamente crucial. Nem Pinto Balsemão nem o seu colaborador mais próximo, Emídio Rangel, tinham qualquer experiência na área televisiva, dois terços dos jornalistas recrutados para a informação nunca tinham enfrentado uma câmara e, num país onde a RTP operou sempre em monopólio, não havia um mercado alargado de técnicos e outros profissionais de televisão. Como afirma o Director Executivo da *Globo* e Vice-presidente do Conselho de Administração da SIC, Pedro Carvalho, 'a SIC era um grupo de empresários querendo fazer uma televisão sem saber nada de televisão' (entrevista: 24 de Abril de 1998).

De acordo com Pedro Carvalho, nunca esteve nos planos da *Globo* fazer da SIC uma 'TV *Globo* em Portugal'. 'A *Telemontecarlo* foi uma péssima experiência porque chegamos a Itália e fizemos uma *Globo* na Itália e a televisão é um órgão de comunicação de entretenimento local que deve ser feito por locais. Pagamos muito dinheiro para aprender certas lições, mas aprendemos' (entrevista: 24 de Abril de 1998). Os responsáveis da *Globo* tinham uma noção clara de que fazer da SIC uma réplica da *Globo* não traria os melhores resultados. 'Se tivéssemos imposto o nosso modelo em Portugal, não teria funcionado, argumenta este responsável da *Globo* (entrevista: 24 de Abril de 1998).

Efectivamente, para além do investimento directo, a *Globo* tinha outro capital: o *know how* e a longa experiência no mercado televisivo. Uma vez que o Conselho de Administração da SIC e os directores da empresa viam a *Globo* como um modelo de sucesso, e considerando a sua reduzida experiência no campo televisivo, havia uma forte predisposição para aprender com a *Globo*. O presidente do Conselho de Administração, Pinto Balsemão, e o Director da Programação e da Informação, Emídio Rangel, fizeram várias viagens de trabalho ao Brasil para perceber a organização da *Globo*, a sua estratégica e lógica de funcionamento. 'Emídio Rangel tinha uma visão radiofónica da televisão. Levei-o ao Boni<sup>4</sup>. Em cinco

---

<sup>4</sup>Boni (José Bonifácio de Oliveira Sobrinho) desempenhou tarefas de grande responsabilidade na Globo ao longo de 30 anos. José Bonifácio foi, recentemente, afastado da vice-presidência da Globo (v. Expresso, 24 de Janeiro de 1998).

minutos, mudou de ideias', explica Pedro Carvalho (entrevista: 24 de Abril de 1998).

Pedro Carvalho, actual vice-presidente do Conselho de Administração e vice-presidente da Direcção Executiva da SIC tem, de facto, uma forte posição na empresa. Ainda que afirme que é apenas um entre dez membros do Conselho de Administração, as suas opiniões são levadas a sério e a sua influência na definição da estratégia da SIC não deve ser subestimada. Aliás, não é por acaso que Pinto Balsemão reconhece que existe uma íntima relação entre a *Globo* e a SIC: 'Eles deram-nos muitos conselhos, procurámos segui-los e, até ao momento, tem dado bons resultados' (in Sousa, 1996: 207). Para o presidente do Conselho de Administração da SIC, esta relação privilegiada só é natural, uma vez que a *Globo* é accionista da SIC, tendo aí um elemento no Conselho de Administração. Pedro Carvalho viaja frequentemente para Portugal e procura não faltar às reuniões mensais do Conselho de Administração da empresa. Basicamente, coordena as ligações entre a *Globo* e a SIC.

Atendendo a que a SIC não é uma mera imitação da *Globo* e que esse nunca foi o objectivo da própria *Globo*, a verdade é que esta estação de televisão portuguesa aprendeu os fundamentos da lógica da televisão comercial com a *Globo*. Em termos de estratégia de programação, tal como a *Globo*, a SIC procura a maximização das audiências. Pedro Carvalho explica assim a lógica da programação: 'A fidelização da audiência é a função básica do programador'. E exemplifica: 'Se a novela tiver um personagem de quem as pessoas não gostam, a gente mata ele. Pergunta-se o que se quer ver e dá-se. Todos vão ficar muito felizes porque a gente vai dar exactamente o que as pessoas querem. A nossa fonte de inspiração é a própria audiência' (entrevista: 24 de Abril de 1998).

A lógica da maximização das audiências não significa, no entanto, que um mesmo programa ou uma mesma opção de grelha funcionem simultaneamente no Brasil e em Portugal. Os responsáveis da *Globo* e da SIC sabem que as estratégias de programação devem ser consideradas nos contextos socio-culturais. Por isso, e apesar da proximidade cultural entre Portugal e Brasil, é o Director de Programas e de Informação da SIC, Emídio Rangel, quem selecciona os produtos da *Globo* e quem os programa. 'Emídio Rangel é hoje um programador tão bom como qualquer um dos nossos programadores. Ele vai duas vezes por ano ao Brasil para escolher os produtos mais adequados ao mercado. Ele tem o olho português', acrescenta Pedro Carvalho (entrevista: 24 de Abril de 1998).

Para além das estreitas relações entre os responsáveis máximos da *Globo* e da SIC, a relação de colaboração e de aprendizagem não ficou por aí. Os quadros intermédios da empresa estavam também empenhados em aprender com a *Globo*. O Director de Marketing e o Director Comercial fizeram estágios profissionais na *Globo* (Correia Pires, comunicação pessoal, 5 de Junho de 1997). Pedro Carvalho corrobora este processo de aprendizagem na *Globo* e afirma que todos os directores da SIC (ex: Programação, Produção, Marketing, Técnica, Comercial e Financeira) estiveram pelo menos uma vez na *Globo*, 'mas alguns deslocam-se ao Brasil com frequência' (entrevista: 24 de Abril de 1998).

O apoio - em termos de formação - que a *Globo* prestou aos quadros médios e superiores da SIC foi crucial quando a empresa dava ainda os seus primeiros passos. Mas, houve também troca de conhecimentos a outros níveis. Técnicos da *Globo* ajudaram a SIC a seleccionar recursos humanos e meios técnicos para a estação. Tendo, igualmente, uma grande experiência em termos de desenvolvimento da sua imagem, a *Globo* terá ainda contribuído para a definição da imagem da SIC. A imagem e o logotipo da SIC, por exemplo, foram criados pelo designer da *Globo*, Hans Donner (Correia Pires, comunicação pessoal, 5 de Junho de 1997).

A transmissão de conhecimentos da empresa brasileira foi determinante para a definição da estratégia global da SIC. No entanto, a *Globo* foi ainda fundamental para o sucesso da SIC a outro nível: como produtora de conteúdos. As telenovelas foram, desde sempre, entendidas como o grande trunfo de uma estratégia de programação que visasse a maximização das audiências em Portugal. A SIC queria as telenovelas da *Globo* e em exclusivo. Garantir essa exclusividade não terá sido uma opção fácil para os brasileiros. A *Globo* tinha uma relação comercial de longa data com a RTP e havia uma boa relação profissional entre estas duas entidades.

Assim, durante dois anos, a *Globo* vendeu simultaneamente telenovelas à RTP e à SIC. E, como as estratégias de programação eram, na altura similares, os produtos da *Globo* competiam entre si nos dois canais nacionais e repartiam as audiências em horário nobre. A SIC argumentava que esta não era a estratégia que mais convinha à própria *Globo*, porque comprometia a imagem dos actores das novelas devido à sobre-exposição (por vezes, o mesmo actor aparecia a representar papéis diferentes, na RTP e na SIC, no mesmo horário). A SIC procurava convencer a *Globo* de que fragmentar as audiências com o seu próprio

produto não era uma estratégia aconselhável a longo prazo. Primeiro, porque a imagem do produto iria deteriorar-se. Segundo, porque presentemente a *Globo* produz, em média nove telenovelas por ano, o que é insuficiente para sustentar dois canais de televisão em Portugal. Por isso, se a *Globo* queria contribuir para o sucesso comercial de uma única estação, faria sentido que fosse na estação na qual investiu o seu dinheiro.

Em Setembro de 1994, e após alguma resistência, a *Globo* assinou um contrato de exclusividade com a SIC. Este contrato, que entrou em vigor em Janeiro de 1995, criou sérios problemas à RTP que estava já com dificuldade em manter os seus níveis de audiência. Em meados de 1995, com a experiência e os produtos da *Globo*, a SIC torna-se no canal com os níveis mais elevados de audiência.

### *Conclusões*

Ao longo deste trabalho, apresentámos alguns aspectos do percurso da *Time-Life* no Brasil e o seu impacto na implantação da *Globo* naquele país; examinamos, também, o papel que, trinta anos mais depois, a *Globo* desempenhou na criação e no crescimento da SIC até se tornar na estação de maior sucesso comercial em Portugal.

Há, evidentemente, diferenças claras entre estes dois casos. No primeiro caso, foi o grupo americano que procurava oportunidades de negócio no Brasil; no segundo caso, foi a SIC, e não a *Globo*, que procurava um parceiro estratégico para o seu projecto de televisão. A *Globo* não estava particularmente interessada em investir directamente no mercado televisivo português, uma vez que era bem conhecido que o mercado publicitário era demasiado pequeno para quatro canais nacionais. Além disso, a *Globo* não tinha tido uma boa experiência com a *Telemontecarlo*.

O momento político e os condicionalismos legais dentro dos quais decorreram estes dois processos foram também distintos. Há trinta anos, o Brasil vivia um momento de grande instabilidade política e os acordos estabelecidos entre a *Time-Life* e a *Globo* não tinham enquadramento legal. Quando a SIC estabeleceu



e desenvolveu a sua relação com a *Globo*, no início dos anos 90, havia estabilidade política em Portugal e a legalidade dessa relação de cooperação nunca esteve em causa.

Há, no entanto, pontos de contacto nestes processos. O apoio da *Time-Life* foi absolutamente crucial para a implantação da *Globo* no Brasil assim como a *Globo* foi também de grande importância para a SIC. Na momento da fundação das duas estações de televisão, os responsáveis e quadros de ambas empresas não tinham experiência ou qualquer treino neste sector. Ainda que as relações de cooperação e de aprendizagem estabelecidas entre a *Globo* e a SIC tenham tido um carácter mais informal, ambas estavam empenhadas em aprender com os modelos de sucesso.

Com capital e assistência ao nível de recursos técnicos e humanos, a *Globo* transformou-se em meia década na estação (e depois rede) com maior audiência no Brasil. Tendo seguido os conselhos da *Globo* e tendo adquirido os seus produtos, a SIC torna-se, também, em poucos anos, na estação de televisão com maior audiência no país e com a situação financeira mais equilibrada.

Importa, no entanto, salientar que não houve qualquer necessidade por parte da *Globo* de 'impôr' o seu saber ou produtos. De facto, sendo a *Globo* percebida como 'televisão modelo', os quadros e restante *staff* da SIC entendiam ter toda a vantagem em seguir esse modelo e em comprar os seus produtos. Conscientes das especificidades culturais do país, nem a *Globo* nem a SIC quiseram criar uma réplica da *Globo* em Portugal. O principal objectivo da *Globo*, neste caso, era o de ajudar a implantar uma estação de televisão capaz de vencer a batalha das audiências. Por isso, a *Globo* ajudou a SIC a fazer uma estação de televisão que - tendo interiorizado a lógica da televisão comercial - se adaptou às características do país.

O 'modelo *Globo*' - originalmente baseado no modelo americano de televisão - teve, efectivamente um impacte considerável na criação e no desenvolvimento do 'modelo SIC'. A SIC, por sua vez, influenciou todo o sistema televisivo português. As estratégias de programação adoptadas por este canal davam resultados, em termos de audiências, e as outras estações adoptaram frequentemente lógicas de imitação ao nível de produtos e de programação.

## Bibliografia

- Amaral, R. e C. Guimarães 'Media Monopoly in Brazil' in *Journal of Communication* 44 (4) Autumn, 1996.
- Bolaño, C. (1988) *O Mercado Brasileiro de Televisão*, Aracaju, Universidade Federal de Sergipe.
- Elvira, M. e B. Federico (1982) *História da Comunicação, Rádio e TV no Brasil*, Petrópolis, Vozes.
- Garnham, N. (1990) *Capitalism and Communication - Global Culture and the Economic of Information*, Londres, Sage.
- Grael, I. e A. Rocha (1988) 'O Processo de internacionalização de uma empresa' in Rocha, A (ed.) *Gerência de Exportação no Brasil*, São Paulo, Atlas; Rio de Janeiro, UFRJ.
- Herz, D. (1991) *A História Secrete da Rede Globo*, São Paulo, Ortiz.
- Kucinski, B. 'Big, bigger, biggest' in *Index on Censorship* 4/5, 1994.
- Lima, V. A., 'Televisão e Política: Hipótese sobre a eleição presidencial de 1989' in *Cadernos de Comunicação e Política*, ano 9, nº11, Abril e Junho 1990.
- Mayblin, C. M. (1996) *God and the Devil in the Land of the Sun, TV Globo and its Influence in Brazilian Contemporary History*, tese de mestrado, City University, Londres, October 1996.
- Melo, J. M. (1988) *As Telenovelas da Globo, Produção e Exportação*, São Paulo, Summus Editorial.
- Sinclair, J., E. Jacka e S. Cunningham (1996) *New Patterns in Global Television, Peripheral Vision*, Oxford, Oxford University Press.
- Sousa, H. (1996) *Portuguese Communications Policy and its Links with the European Union*, An Analysis of the Telecommunications and Television Broadcasting Sectors, tese de doutoramento, City University, Londres.
- Sousa, H. (1997) *Crossing the Atlantic: Globo's Wager in Portugal*, comunicação apresentada na Conferência Científica da International Association for Mass Communication Research, Oaxaca, Mexico, 2-7 Julho 1997.
- Távola, A. (1996) *A Telenovela Brasileira, História, Análise e Conteúdo*, São Paulo, Globo.